

Expertenworkshop, Bonn, 11. März 2016



1. **Hintergrund**
2. **Notwendige Rahmenbedingungen für die Arbeit des Quartiersmanagements**
3. **Umsetzung und Vorgehen von Quartiersmanagements**
4. **Wirksamkeit und Verstetigung von Quartiersmanagements**
5. **Weiterentwicklung des Instruments**
6. **Teilnehmerinnen und Teilnehmer**

1. Hintergrund

Im vom BMUB und BBSR initiierten Projekt „Quartiersmanagement Soziale Stadt – Ein Ansatz für integriertes Handeln“ fand am 11. März 2016 in Bonn ein Workshop mit Experten und Praktikern von Quartiersmanagements statt. Zu den Teilnehmern gehörten Vertreterinnen und Vertreter der Länder, von Kommunen, der Bundestransferstelle Soziale Stadt, von Landesarbeitsgemeinschaften zur sozialen Quartiersentwicklung sowie in Quartieren der Sozialen Stadt tätige Quartiersmanagerinnen und Quartiersmanager. Ziel des Workshops war es, das Instrument Quartiersmanagement aus den unterschiedlichen Sichtweisen der Akteure zu beleuchten, zu diskutieren, was ein gutes Quartiersmanagement ausmacht und welche Rahmenbedingungen es hierfür braucht sowie die Vorgehensweisen in der praktischen Umsetzung von Quartiersmanagements kennenzulernen. Die Ergebnisse des Workshops dienen damit insbesondere der inhaltlichen Ausgestaltung des im Projekt zu erstellenden Leitfadens für die Umsetzung von Quartiersmanagements. Eine solche Arbeitshilfe wurde von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern grundsätzlich begrüßt. Sie sollte jedoch eine ausreichende Offenheit für unterschiedliche Rahmenbedingungen und Anforderungen vor Ort bieten.

2. Notwendige Rahmenbedingungen für die Arbeit des Quartiersmanagements

Um vor Ort gute Arbeit zu leisten, sind Quartiersmanagements auf entsprechende Rahmenbedingungen angewiesen, die im Wesentlichen vor Einrichtung des Quartiersmanagements geklärt sein sollten.

Zielsetzung

Die Kommune muss zu Beginn des Prozesses eine realistische Zielsetzung für das Quartiersmanagement entwickeln und die zu bearbeitenden Themen und Aufgaben abgrenzen. Hierzu betonten die Teilnehmer die Bedeutung des integrierten städtebaulichen Entwicklungskonzepts (ISEK). Das ISEK sollte sich möglichst stark an den konkreten Bedürfnissen des Stadtteils orientieren. Es ist dann nicht nur die Grundlage, um in der Ausschreibung des Quartiersmanagements die Zielsetzung und die Schwerpunktthemen vorzugeben, sondern dient dem Quartiersmanagement kontinuierlich als Arbeitspapier. Die Teilnehmer befürworteten es überwiegend, wenn das ISEK bereits durch das Quartiersmanagement gemeinsam mit den Akteuren aus dem Stadtteil entwickelt wird. So kann sichergestellt werden, dass das ISEK eine ausreichende Detailschärfe hat, um als Grundlage für die Arbeit des Quartiersmanagements zu dienen. Zudem kann die Erstellung des ISEKs durch das Quartiersmanagement bereits zur

Aktivierung und Vernetzung mit den Akteuren genutzt werden. Bisher ist es nur in manchen Bundesländern möglich, das Quartiersmanagement bereits vor Erstellung des ISEKs aus Städtebauförderungsmitteln einzurichten.

Qualifikation des Quartiersmanagements

Für die Kommunen stellt sich die Frage, welche Qualifikation ein Quartiersmanager/eine Quartiersmanagerin mitbringen sollte. Die Teilnehmer betonten, dass es vor allem auch auf die persönlichen Fähigkeiten zum Beispiel hinsichtlich der Kommunikation und des Networkings ankommt. Träger und Personal des Quartiersmanagements sollten „Überzeugungstäter“ sein, um aktivierend im Stadtteil wirken zu können. Als problematisch bei der Suche nach geeignetem Personal beschrieben die Teilnehmer, dass zwar hohe Anforderungen gestellt werden, um diese zu erfüllen jedoch die Arbeitsbedingungen entsprechend attraktiv sein müssen. Sowohl die kurzen Befristungen der Stellen als auch die Bezahlung führen dazu, dass vor allem Berufseinsteiger sich als Quartiersmanager bewerben und erfahreneres Personal häufig schwer zu finden ist.

Zusammenarbeit mit der Kommune

Der Zusammenarbeit mit der Kommune wurde eine große Bedeutung beigemessen. Unabhängig von der konkreten Ausgestaltung dieser Zusammenarbeit ist es schon zu Beginn des Prozesses wichtig, die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten eindeutig zu klären. Die jeweiligen Kompetenzen von Kommune und Quartiersmanagement sollten hierfür die Grundlage sein. Beispielsweise sahen die Teilnehmer es nicht als Aufgabe des Quartiersmanagements an, die baulichen Vorhaben innerhalb des Stadtteils zu steuern. Die Kommune verfügt hierfür über die notwendigen Kompetenzen. Nichtsdestotrotz sollte das Quartiersmanagement in den kompletten Prozess der Umsetzung der Sozialen Stadt eingebunden sein.

Die Quartiersmanagements brauchen einen festen Ansprechpartner in der Verwaltung. Gleichzeitig braucht es nicht nur durch diesen eine Rückendeckung für die Arbeit vor Ort. Das Quartiersmanagement sollte im Konsens von Verwaltung und Politik gewollt sein. Gleichzeitig ist das Quartiersmanagement aufgrund der unterschiedlichen Probleme und Themen, mit denen es im Quartier konfrontiert ist, auf das integrierte Handeln der Kommune angewiesen. Die Teilnehmer sahen hier Nachholbedarf in den Kommunen. Teilweise ist es stark von einzelnen Personen abhängig, ob die Zusammenarbeit zwischen den Fachämtern für die Quartiere gelingt. Gewünscht wurde von den Teilnehmern, dass dies in den Kommunen stärker zu einer personenungebundenen Grundphilosophie wird. Gute Erfahrungen wurden mit der Einrichtung

einer regelmäßig tagenden Steuerungsgruppe gemacht, die aus allen beteiligten Fachämtern und den Akteuren aus dem Stadtteil besteht. Neben den regelmäßigen Treffen sollten die Quartiersmanagements in Abstimmung bzw. mit Mandat ihres Ansprechpartners in der Verwaltung bei Bedarf auch den direkten Kontakt mit anderen Fachämtern oder ggf. auch der Stadtspitze suchen können.

3. Umsetzung und Vorgehen von Quartiersmanagements

Die Erfahrungen bei der Umsetzung von Quartiersmanagements wurden orientiert an den üblicherweise dem Quartiersmanagement zugewiesenen Aufgabenfeldern diskutiert.

Informieren

Weit verbreitet als Informationsmedium sind Stadtteilzeitungen, in denen über die Aktivitäten im Quartier informiert wird. Die Teilnehmer wiesen jedoch darauf hin, dass diese nicht in allen Fällen das ideale Medium sind. Sie forderten eine grundsätzliche Offenheit gegenüber „neuen“ oder anderen Kanälen. Dabei sollte die Methode oder das Medium angepasst an die jeweiligen Zielgruppen gewählt und bei Bedarf modifiziert oder ausgetauscht werden (zum Beispiel Stadtteilzeitung von Jugendlichen selbst schreiben lassen, Nutzung sozialer Medien).

Eine gute Möglichkeit zur Information sahen die Teilnehmer in Stadtteilkonferenzen. Hier plädierten sie einerseits dafür, möglichst offene Plattformen zu schaffen, in denen die Bedarfe der jeweiligen Akteure artikuliert werden können. Andererseits wiesen sie darauf hin, dass Veranstaltungen zu konkreten Themen oder mit kleinräumigem Bezug mehr Interesse bei den Bürgern wecken.

Aktivieren und Beteiligen

Als Ziel des Quartiersmanagements formulierten die Teilnehmer, die Bewohner nicht nur an der Umsetzung des Programms zu beteiligen, sondern auch die Selbstorganisation zu stärken und die Bewohner zu befähigen, selbst Projekte durchzuführen. Problematisch für die Aktivierung und Beteiligung ist es, wenn schon vor Beginn des Beteiligungsprozesses verwaltungsintern Maßnahmen feststehen. Das Quartiersmanagement sollte für eine Stärkung des Bottom-up-Prinzips stehen und die Kommune dies zulassen.

Die Aufbruchsstimmung zu Beginn des Prozesses hilft bei der Aktivierung. In der Anfangsphase sollten offene Formate und Veranstaltungen durchgeführt werden, bei denen Bedarfe und Probleme artikuliert werden können. Die Workshopteilnehmer beschrieben jedoch, dass

sich aufgrund der persönlichen Betroffenheit auf kleinräumiger Ebene deutlich mehr Engagierte finden lassen als auf Ebene des gesamten Stadtteils. Daher sollten Beteiligungsangebote oder Veranstaltungen einen Fokus auf konkrete Probleme oder Maßnahmen bzw. Teilbereiche des Quartiers legen. Insgesamt ist auch hier darauf zu achten, die jeweils passenden Formate zu finden (Kreativität, Offenheit). In manchen Fällen kann es dabei durchaus sinnvoller sein, persönliche Gespräche „auf der Straße“ zu führen als offene Veranstaltungen zu organisieren.

Im Verlauf der Programmumsetzung lassen Beteiligung und Engagement merklich nach. Aktivierende Formate sind daher kontinuierlich erforderlich, um auch „neue“ Engagierte zu mobilisieren.

Generell sollten sich alle Beteiligten darüber im Klaren sein, dass auch intensive Bemühungen zur Einbindung möglichst aller Akteure nicht zu einer tatsächlichen Repräsentativität führen. Zwar ist es sinnvoll, mit denjenigen Akteuren zu arbeiten, die sich für den Stadtteil interessieren und aktiv einbringen möchten. Dennoch sollte immer hinterfragt werden, welche Gruppen nicht erreicht wurden und wessen Interessen nicht erfasst wurden. Neue Wege der Ansprache für diese Gruppen können hilfreich sein. Bei den begrenzten zeitlichen Ressourcen muss jedoch abgewogen werden, was realistisch zu erreichen ist.

Vernetzen

Für das Quartiersmanagement wird es als wichtig angesehen, die bestehenden Vernetzungsstrukturen innerhalb des Stadtteils zu erkennen und dabei Lücken zu identifizieren. Fingerspitzengefühl bedarf es insbesondere, wenn im Quartier Konkurrenzen zwischen einzelnen Trägern und Parallelstrukturen von Angeboten bestehen. Aufgabe des Quartiersmanagements ist es dann, sensibel auf eine optimale Lösung bezogen auf die Bedarfe im Quartier hinzuwirken.

Vermittlung zwischen Quartier und Verwaltung

Die Teilnehmer sahen es als Aufgabe des Quartiersmanagements, für einzelne Bedarfe und Projekte den Kontakt mit den zuständigen Fachämtern zu suchen und diese einzubinden. Gleichzeitig wurde angemerkt, dass es ebenso sinnvoll sein kann, wenn sich das Quartiersmanagement unabhängig von konkreten projektbezogenen Anliegen in städtische Diskurse (zum Beispiel im Bereich Integration oder Bildung) einmischt und in diesen den Blick auf das Quartier schärft.

4. Wirksamkeit und Verstetigung von Quartiersmanagements

Im Fokus des Nachmittags stand die Frage, was ein gutes Quartiersmanagement ausmacht. Da sich das Quartiersmanagement insbesondere durch seine Position zwischen Stadtteilbewohnern, Akteuren und der Kommune auszeichnet, konzentrierte sich die Diskussion auf unterschiedliche Rollenverständnisse des Quartiersmanagements.

Zwischen neutralem Mittler und Lobbyist für den Stadtteil

Das Quartiersmanagement sollte Plattformen zum Austausch unterschiedlicher Anliegen schaffen und als neutraler Vermittler zwischen unterschiedlichen Akteuren im Stadtteil fungieren. Die Workshopteilnehmer sahen es darüber hinaus als Ziel des Quartiersmanagements, die Bevölkerung dazu zu befähigen, ihre Interessen selbst zu artikulieren und zu vertreten. Bei Gruppen, die ihre Interessen nicht selbst artikulieren können, ist es jedoch auch Aufgabe des Quartiersmanagements, diesen Gruppen Gehör zu verschaffen und für sie als „Anwalt“ zu dienen. Die Herausforderung für das Quartiersmanagement besteht darin, zu bewerten, ob es sich um ein breiteres Interesse aus dem Stadtteil handelt. Partialinteressen sollten nicht vertreten werden. Zwischen Quartier und Verwaltung sollte das Quartiersmanagement Bedarfe und Interessen des Stadtteils gegenüber der Verwaltung artikulieren und im Sinne des Quartiers argumentieren.

Projekte initiieren und begleiten

Die Teilnehmer des Workshops sahen es als erstrebenswert an, dass die jeweiligen Ressourcen aus dem Stadtteil genutzt werden und das Quartiersmanagement vor allem als Unterstützer und Berater fungiert. Insbesondere zu Beginn des Prozesses kann es bei mangelndem Engagement aus dem Stadtteil heraus jedoch notwendig sein, dass das Quartiersmanagement selbst Projekte initiiert und/oder durchführt. Auch im späteren Verlauf können es fehlende Ressourcen aus dem Stadtteil erfordern, dass das Quartiersmanagement aktiv eingreift. Zudem gibt es immer wieder Bedarfe, derer sich keine Akteure aus dem Stadtteil annehmen und die deshalb vom Quartiersmanagement aufgegriffen werden sollten. Auch bei erfolgreichen Projekten, die die Engagierten durch den steigenden Aufwand im Laufe der Zeit überfordern, muss das Quartiersmanagement unterstützend tätig werden und Aufgaben selbst übernehmen (zum Beispiel das Projektmanagement). Zusammengefasst sollte das Quartiersmanagement nicht das tun, was die Bewohner selbst tun können, aber alles tun, damit sie es tun.

Zwischen Aktivierung und Befriedung des Stadtteils

Eine Herausforderung des Quartiersmanagements ist es, dass sich in den Stadtteilen eine Eigendynamik entwickeln kann und die Bürger auch gegen die Pläne und Absichten der Verwaltung handeln. Hier vertraten die Teilnehmer die Meinung, dass dies nicht grundsätzlich unterbunden werden sollte. Emotionale Diskussionen und auch Wut oder Ärger sollten ihren Raum finden. Aufgabe des Quartiersmanagements ist es, Diskussionen schließlich auf eine sachliche Ebene zu lenken.

Einige Workshopteilnehmer machten die Erfahrung, dass die Verwaltung eine Beruhigung der Bewohner durch das Quartiersmanagement erwartet. Die Akteure des Quartiersmanagements verstehen sich jedoch vielmehr als eine Plattform, auf der Probleme und Verärgerung angesprochen und offen diskutiert werden können. Das Quartiersmanagement stellt dadurch ein niedrigschwelliges Angebot für die Bevölkerung dar und leitet die Anregungen an die Stadtverwaltung weiter. Für die Bewohner sollte das Quartiersmanagement eine neutrale Anlaufstelle sein. In der Praxis wurde die Erfahrung gemacht, dass den Bürgern zwar bewusst ist, dass das Quartiersmanagement von der Stadt beauftragt wurde und mit den städtischen Mitarbeitern eng zusammenarbeitet, sie das Quartiersmanagement aber dennoch als erste Anlaufstelle und neutralen Vermittler akzeptieren.

Verortung im Quartier

Zu Beginn des Prozesses wird als besonders wichtig angesehen, die Bedarfe des Stadtteils zu ermitteln und Kontakt zu den Akteuren aufzubauen. Hierfür ist die ortsungebundene, aufsuchende Arbeit im Stadtteil besonders wichtig. Das Quartiersbüro als Anlaufstelle gewinnt dagegen an Bedeutung, wenn sich das Quartiersmanagement im Stadtteil etabliert hat. Dennoch werden möglichst umfangreiche Öffnungszeiten als wichtig erachtet, da die Bewohner meist spontan das Quartiersmanagement aufsuchen. Eine Lösung kann sein, eine Bürogemeinschaft mit anderen Trägern, Beratungsstellen oder Einrichtungen zu bilden. So sind umfangreiche und regelmäßige Öffnungszeiten garantiert und die Bürger treffen immer jemanden an, der sich um ihre Anliegen kümmern kann. Da es sich dabei häufig um allgemeine Anfragen handelt, wird die zeitweise Abwesenheit des/der Quartiersmanager als unproblematisch angesehen.

Um möglichst viele Bewohner zu erreichen, erachteten es die Workshopteilnehmer als sinnvoll, das Quartiersbüro nicht als reines Büro zu betrachten. Es sollten darüber hinaus Räume für Treffen und Aktivitäten vorhanden sein. Als besonders gelungen beschrieben sie zudem

Konstellationen, in denen das Quartiersbüro in einem Stadtteilzentrum verortet ist, in dem diverse Freizeit- und Beratungsangebote stattfinden.

Verstetigung

Die befristete Perspektive des Quartiersmanagements, die mit dem Instrument der Städtebauförderung einhergeht, beschrieben viele Teilnehmern als nicht ausreichend. Viele Quartiere weisen einen langfristigen Unterstützungsbedarf über Förderzeiträume der Sozialen Stadt hinaus auf. Insbesondere aktivierende und koordinierende Aufgaben bleiben bestehen. Ob diese auf andere Akteure übertragen werden können, hängt auch stark von den Gegebenheiten in den Quartieren ab (zum Beispiel aktives Wohnungsunternehmen vor Ort). Auch eine kommunale Weiterfinanzierung ist oft nicht möglich. Wenn absehbar ist, dass ein Quartier auch weiterhin eine besondere Aufmerksamkeit der Verwaltung haben wird und zum Beispiel neue Förderprogramme zur Anwendung kommen sollen, kann es jedoch sinnvoll sein, das Quartiersmanagement gegebenenfalls auch durch kommunale Mittel (zwischen) zu finanzieren, bis eine Weiterfinanzierung durch Fördermittel möglich wird. Es sollte in dem Fall vermieden werden, dass es zu einem Bruch kommt und die aufgebauten Kontakte des Quartiersmanagements verloren gehen.

Nichtsdestotrotz sollte es das Selbstverständnis des Quartiersmanagements sein, möglichst viele Aufgaben an (mehrere) andere Akteure zu übertragen und sich in dem Sinne „überflüssig zu machen“. Den Akteuren vor Ort muss hierfür über die Laufzeit des Quartiersmanagements das notwendige Know-how vermittelt werden. Allgemein unklar ist, zu welchem Zeitpunkt ein Ausstieg aus dem Quartiersmanagement sinnvoll ist, das heißt, wie stabil die Entwicklung im Stadtteil sein muss oder wie lange die Akteure eine Unterstützung bei den neuen Aufgaben benötigen.

Insgesamt stellt die Befristung und die unklare Perspektive, ob und wie es danach mit dem Quartiersmanagement weitergehen soll, ein Problem für die Arbeit der Quartiersmanagements dar. Um Strategien für die Quartiersarbeit zu entwickeln und diese mit einem gewissen Maß an Planungssicherheit umzusetzen, sollte zu Beginn klar sein, für wie viele Jahre Mittel in welchem Umfang bereitgestellt werden.

5. Weiterentwicklung des Instruments

Quartiersmanagement über die Soziale Stadt hinaus

Für einen Einsatz von Quartiersmanagements auch außerhalb von Soziale-Stadt-Gebieten sprechen unabhängig von städtebaulichem Erneuerungsbedarf vorhandene soziale Probleme in anderen Quartieren. Im Instrument des Quartiersmanagements wird die Chance gesehen, der zunehmenden Individualisierung in der Gesellschaft durch den Aufbau eines Gemeinwesens entgegenzuwirken. Beispiele für die Übertragbarkeit des Quartiersmanagements auf andere Quartierstypen liefert zum Beispiel das Programm „Aktive Stadt- und Ortsteilzentren“. Die Teilnehmer merkten jedoch auch an, dass ein Quartiersmanagement in anderen Quartieren von den Bewohnern und anderen Akteuren als Bevormundung empfunden werden könnte.

Ergänzend wurde die Idee eines übergeordneten Stadtteilbeauftragten für alle Stadtteile eingebracht. Dieser Stadtteilbeauftragte könnte die Interessen des Stadtteils im Blick haben und in gesamtstädtische Diskussionen einbringen.

Anregungen für die Zukunft des Quartiersmanagements in der Sozialen Stadt

Um eine Kontinuität in der Arbeit des Quartiersmanagements sicherzustellen, wäre eine Beständigkeit in der Finanzierung des Instruments (ausgehend von der Bundesebene) wünschenswert. Dadurch wären auch längere Verträge für die Quartiersmanagements möglich, sodass eine größere Kontinuität und Planungssicherheit geschaffen würde.

Zudem forderten die Teilnehmer einen Abbau der bürokratischen Anforderungen, damit mehr Zeit für die konkrete Arbeit im Quartier zur Verfügung steht.

Von den Kommunen forderten sie, dass diese eine klare Positionierung für den Stadtteil vornehmen und fachübergreifend klar ist, was das Ziel für die Entwicklung des Stadtteils ist. Darauf aufbauend sollten die Ziele, die mit dem Quartiersmanagement erreicht werden sollen und die Aufgaben, die es übernehmen soll, klarer identifiziert werden, als dies zum Teil heute der Fall ist.

6. Teilnehmerinnen und Teilnehmer

Institution	Name
QM Speyer-West/Stadtberatung Dr. Sven Fries	Christa Berlinghoff
Quaestio Forschung & Beratung	Bernhard Faller
Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit	Susanne Glöckner
Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit	Nicole Graf
Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung	Stephanie Haury
Transferstelle Soziale Stadt	Meike Heckenroth
Stadtkümmerei	Thomas Helfen
Quaestio Forschung & Beratung	Franziska Hettich
Transferstelle Soziale Stadt	Timo Heyn
Ministerium für Inneres und Sport Saarland	Doris Lamsfuß
Ministerium für Infrastruktur und Landwirtschaft Brandenburg	Jonas Machleidt
QM Jena-Winzerla/Thüringer AG Soziale Stadtteilentwicklung	Andreas Mehlich
Stadt Essen - Amt für Stadterneuerung und Bodenmanagement	Margarete Meyer
Ministerium für Inneres und Sport Saarland	Klaus Müller-Zick
LAG Soziale Brennpunkte Hessen	Silja Polzin
Ministerium für Wirtschaft, Bau und Tourismus Mecklenburg-Vorpommern	Anne Radant
StadtRaumKonzept	Alexander Sbosny
QM Düren-Nord/Büro für Gemeinwesenarbeit und Soziale Stadtentwicklung der Evangelischen Gemeinde zu Düren	Hermann Schaaf
QM Kiel-Ostufer Stadtteilbüro Gaarden/Projektgesellschaft Kiel-Gaarden GmbH)	Silke Solbach
Niedersächsisches Ministerium für Soziales, Frauen, Familie, Gesundheit und Integration	Dr. Manfred Stehmeyer
Thüringer Ministerium für Bau, Landesentwicklung und Verkehr	Antje Thiel
Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung	Dr. Karin Veith
Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung	Juliane Wagner
Ministerium des Innern, für Sport und Infrastruktur Rheinland-Pfalz	Mechthild Walldorf
Quaestio Forschung & Beratung	Nora Wilmsmeier
Stadt Dortmund - Amt für Wohnen und Stadterneuerung	Jens Woelki